

# 日本企業の BOP ビジネス

遠藤さくら、久木田寧音、宮崎真樹、山岸葵

## 1 本研究の概要

### 1-1 本研究の要旨

本論文では、欧米企業から遅れを取っていると言われる日本企業の BOP ビジネスの問題点を明らかにした上で、今後日本企業が取り組むべき方向性について示唆を与える。

まずは平本・菅原（2015）を参考に、現在世界で行われている BOP ビジネスには 15 のビジネスモデルがあることを前提に議論を進め、日本企業が未だ取り組めていない分野を指摘し、BOP 市場における日本企業の弱みとして位置付ける。

分析に際し、アフリカで BOP ビジネスを行っている日本企業 438 社より 111 社を抽出し、各企業のビジネスモデルを分析することで分布図「(図表 3) 日本企業の BOP ビジネスのビジネスモデル別分布」を作成した。その結果、日本企業は外国企業の BOP ビジネスと比較し、インターネット・携帯電話網を活用したビジネスや電子取引を活用したビジネスへの参入が遅れていることがわかった。今後の BOP ビジネスにおいて、日本企業はこれまでのビジネスモデルに捉われず、近年の BOP 市場の成長に合わせたビジネスモデルを展開することが求められていると言えよう。

また、日本企業の特性を活かせる分野として、インフラ分野を提案する。BOP 市場においては、電気やガス・道路・鉄道といったインフラ環境が整っていない為、どの産業を行うにもインフラ整備は急務である。インフラ関連産業は、現地に根差したビジネスを得意とする日本企業にとって強みを発揮できる産業であると同時に、BOP 市場の発展にも寄与する相互にメリットがあるビジネスである。

最後に、日本企業は今後の BOP ビジネスにおいて通信分野とインフラ分野を強化していくべきであると主張し、結びとする。

---

\* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

## 1-2 本研究の目的と意義

C. K. プラハラードとステュアート・ハートがBOPビジネスを着想したのが1998年であり、その後2000年代初頭に欧米企業を中心にBOPビジネスが広まっていった（BOPビジネス研究会, 2011）。よって2000年代初頭が欧米企業にとってのBOP元年といえよう。それから約10年遅れて、日本企業がBOP市場をビジネスの対象として注目し始めたのが2009年である（BOPビジネス研究会, 2011）。

「日本企業はBOPビジネスにおいて欧米企業に遅れを取っている」というのがBOPビジネス研究における共通認識ではあるが、我々が2年間の研究においてBOP市場やビジネスを理解していくにつれ感じたことはそれとは少し違うものであった。

確かに日本企業がBOP市場をビジネス対象とし始めた時期は欧米企業に遅れを取っているものの、実際にBOP市場に進出しビジネスを展開している日本企業の中には、欧米企業に勝るとも劣らず市場でのプレゼンスを発揮している企業もいくつか存在していることがわかった。

本研究では、日本企業がBOP市場においてビジネスを展開しプレゼンスを発揮している事例をとりあげ、欧米企業との相違点を浮き彫りにすることで、今後日本企業がBOP市場でより一層ビジネスを展開する可能性を明らかにすることを目的とする。それにより、日本企業がBOP市場にて取り組むべき方向性について示唆を与えることを目指している。

## 2 BOP ビジネスとは

本節では、まずBOPとは何かについて定義をした後に、現在のBOPビジネスにおける動向を述べ、最後に日本企業のBOPビジネスの取り組み方について考察する。

### 2-1 BOP 市場とは

世界の人口を所得階層で区分し、経済ピラミッドを構成する。このとき、経済ピラミッドの上部は富裕層であり、2万ドル以上の年間所得を持つ層である。一方、この経済ピラミッドの最底辺は、年間所得3000ドル未満で生活する最貧困層である（日本企業のBOPビジネス研究会, 2011）。この最貧困層こそが「Base of the Economic Pyramid (BOP)」であり、本論文の対象である。

BOPに属する人口は、全世界で40億人以上いると言われている（日本企業のBOPビジネス研究会, 2011）。彼らは、一日2ドル未満で生活している。そのため、「貧困層は使えるお金がない。だから成長する市場にはならない。」と考えられ、これまでビジネスの対象とならなかった（Prahalad, 2005）。たしかに、一日2ドル未満の稼ぎしかない人々の購買力

は、先進国に住む人々とは比較にならない。しかし、人口の多さから言えば、BOP 層は 40 億人、世界人口の約 60% を占めており、かなりの潜在的購買力を持っている巨大市場なのである。

また、「BOP 層は使えるお金がない。」という通説も正しいとは言えない。BOP 層は物価の高い環境で生活している傾向が非常に強い。例えば、インドのムンバイ郊外のダラビという貧民街では、貧困層がコメから信用貸しに至るまで、全てに過大な料金を支払っている（佐藤, 2010）。これは、地方での独占状態や、モノや情報を満足に入手できない状況、不十分な販売網、昔ながらの強力な中間搾取業者の存在などが原因である（佐藤, 2010）。同じ商品を買うにしても、貧困層と富裕層では何倍もの差が生じる。このような貧しいがゆえの不利益は世界中に存在している。つまり、BOP 層は購買力がないとは言えないのである。

以上の通り、BOP は潜在的購買力を持ち、成長する可能性に溢れた巨大市場なのである。

## 2-2 BOP ビジネスとは

前項で述べた通り、BOP とは年間所得が購買力平価（PPP）ベースで、3000 ドル以下の低所得層を指す。この BOP 層を対象としたビジネスが、BOP ビジネスである。従来、支援の対象であった BOP 層をビジネスの対象であると認識を改め、彼らを消費者として価値を見出すことで、新しいビジネスチャンスを切り拓こうとするビジネスである。

BOP ビジネスは、途上国の BOP 層にとって有益な製品・サービスを提供するのみならず、BOP 層に経済活動への参画、起業や雇用機会をも提供する（日本企業の BOP ビジネス研究会, 2011）。その結果、ビジネスを通して途上国の開発課題を解決することが可能となる。つまり、BOP ビジネスは、企業の利益追求活動と社会貢献活動を同時に実現するビジネスモデルである（日本企業の BOP ビジネス研究会, 2011）。また、当該国の生活水準の向上に貢献しつつ、企業も発展するため、企業と当該国の両者が Win-Win の関係を構築でき、持続可能なビジネスであると言える（日本企業の BOP ビジネス研究会, 2011）。

このような観点から、BOP ビジネスは CSV（Creating Shared Value）とも言える（Porter・Kramer, 2011）。CSV は「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義されている。マイケル・ポーターによって提唱されたこの概念は、これまで全く別の目的であった経済的価値と CSR（企業の社会的責任）を同時追求することを目指している（Porter・Kramer, 2011）。

## 2-3 日本における BOP ビジネスの位置づけ

ここまで BOP ビジネスを取り巻く世界的な動向について述べてきたが、この項では日

本がBOPビジネスをどのように捉えているかを述べる。

経済産業省が設けた「BOPビジネス政策研究会」によると、BOPビジネスとは、「BOP層を対象とした持続可能なビジネスで、現地におけるさまざまな社会的課題の解決に資することが期待される新たなビジネスモデル」（BOPビジネス政策研究会、2010、p. 5）である。また、BOP層をパートナーとして巻き込みながら、BOP層の貧困削減・生活向上につながり、そして何より慈善事業ではなく、企業の本業のビジネスとして捉え、収益を確保することを目指すものである（BOPビジネス政策研究会、2010、p. 6）。

日本では、2010年に経済産業省の支援が始まったばかりで、欧米諸国と比較するとBOPビジネスへの参入は遅れているものの、BOPビジネス元年と呼ばれる2009年以降は、日本企業によるBOP市場でのビジネスは急速に増加している（BOPビジネス研究会、2011）。

ではそもそもなぜ今、BOPビジネスに注目するのだろうか。

それはBOP層が新たな有望市場「ネクスト・ボリュームゾーン」として、世界的に関心が高まっているためである。BOP層は現在約40億人と推定されているが、近年の途上国の急速な経済成長に伴い、BOP層の所得向上が期待されており、将来的にはその多くが中間所得層となると言われている（JETRO HP）。また、途上国人口は年々増加傾向にあり、2050年までには全世界人口の85%を占めると言われている（JETRO HP）。以上のBOP層の所得向上と人口増加の2点により、BOP市場は「ネクスト・ボリュームゾーン」と、将来的に有望な市場として注目を集めており、日本企業としても新市場の開拓に乗り出したのである（BOPビジネス研究会、2011）。

しかし、経済ピラミッドの底辺にいるBOP層を「顧客」に変えるためには、社会全体の大規模なイノベーションが不可欠であり、企業が市民社会組織や現地政府と協力してこの問題に取り組む必要がある（BOPビジネス政策研究会、2010、p. 20）。これに対し、日本政府の取り組みとして、単一の民間事業者では解決が困難なBOPビジネス参入段階における種々の課題に対応する企業、NGO/NPO等を総合的に支援するプラットフォーム作りを推進していると『BOPビジネス政策研究会報告書』（平成22年2月）で述べられている（p. 20）。

このような官民連携の取り組みが推進されることにより、日本企業のBOPビジネスは今後益々発展していくであろう。

### 3 日本企業のBOPビジネスモデル

#### 3-1 概要

本節では、平本・菅原（2015）「BoPビジネスの成功要因の探求—15のビジネスモデル

と3つの理論的示唆―」をベースに、BOP ビジネスを15のビジネスモデルに分類して議論を進めていく。その上で、日本企業のBOP市場におけるビジネスモデルの傾向を読み取り、日本企業が未だ取り組めていない分野を指摘することで、BOP市場における日本企業の弱みを浮き彫りにする。

### 3-2 先行研究

平本・菅原（2015）は、BOP ビジネスを先導する欧米企業の成功事例111件を分析し、BOP ビジネスを3分類15のビジネスモデルとして定型化した。3分類は以下の通りである（平本・菅原，2015）。

- ・バリューチェーンの構築・強化型

インフラの未整備やチャネル欠如により行えないビジネスに対して複数の利害関係者を繋ぎ、インターネットや携帯電話を活用することで製品・サービスとお金の流れを新たに生み出す

- ・収益向上型

売上向上と共にコストを削減するビジネスモデルを形成することで安価で良質な製品やサービスを持続的に提供できるビジネスモデルを新たに形成する

- ・エコシステム形成型

BOP市場でのニーズの変化やサービスの欠如に対応するために同じ地域に複数の事業を展開することで各事業が継続的に成長・発展していく環境を形成する

以上の類型からわかるように、BOP市場における成功事例は、ネットワークを形成し利益創出を実現することでBOP ビジネスを持続可能なビジネスとして成立させていることを示している。

ここで考察対象となっているのは欧米企業であり、日本企業のBOP ビジネスを直接の対象とした研究ではない。そこで、我々は、3分類15のビジネスモデルをBOP ビジネスの定型と認識し、欧米企業よりもBOP市場への進出が10年遅れているとされる日本企業がどのようなビジネスモデルでBOP市場に進出しているか、実際にBOP市場に進出している日本企業の事例を15のビジネスモデルに当てはめることで検証する。

図表1は15のビジネスモデルの各内容を要約したものである。

### 3-3 研究方法

今回の研究においてBOP市場に進出している日本企業の事例を分析するにあたり、2-1で述べたようにBOP市場が特定の地域を指すものではなく全世界に散在している点が

図表 1 BOP ビジネスにおける 15 のビジネスモデル

3分類	ビジネスモデル
バリューチェーンの構築・強化型	<b>①物流・販売・メンテナンス網構築モデル</b> 農村の起業家を育成することで既存の信頼関係を利用し広範囲に分散するBOP市場の人々に低コストでアクセスする物流・販売・メンテナンス網を構築する
	<b>②原材料・製品調達網構築モデル</b> 農作物や伝統工芸の生産者に資金・技術援助を行うことでコストに見合う良質な原材料を確保し、先進国・TOP・MOP層に対する既存の販売網を利用しながらBOP層向けの持続可能なビジネスを形成する
	<b>③信用レバレッジモデル</b> 過去の取引・貯蓄実績や契約関係を信用情報として活用し、BOP層への高額商品の販売や金融サービスをリスクを低めて提供する
	<b>④インターネット・携帯電話網活用モデル</b> インターネット等を利用することで物理的な販売網を形成するよりも低コストでBOP層に対して幅広いサービスを提供する
	<b>⑤バーチャル取引モデル</b> 電子マネー取引を用いて物理的な販売網を形成するよりも低コストでBOP層に対してあらゆる製品・サービスの提供をする
	<b>⑥先行投資モデル</b> 企業が金融機関等から投融資を受けBOPコミュニティにインフラ整備を行い、設備使用料をコミュニティ内の起業家が回収する
収益向上型	<b>⑦B2X2Cモデル</b> 現地政府・企業・国際機関・NGOにBOP層向けの製品・サービスを大量一括購入してもらい彼ら第三者を通してBOP層に製品・サービスを提供する
	<b>⑧ホールピラミッドモデル</b> TOP・MOP層に利益率の高い高性能製品を持続的に販売する一方、BOP層に最低限性能の同コンセプト製品を低価格で提供する
	<b>⑨サポートサービスモデル</b> BOP層の起業家に対して技術訓練のような非営利サービスと事業立ち上げ・拡大に必要な営利製品・サービスを同時提供する
	<b>⑩ドナー・政府援助モデル</b> ドナーからの寄付・政府等からの補助金を活用しBOP層に対して性能を下げずに低価格の製品・サービスを持続的に提供する
	<b>⑪営利・非営利ハイブリッドモデル</b> 非営利組織が寄付等により教育・啓発活動・金融サービス・インフラの欠如といった阻害要因を排除し新しい市場を顕在化し、営利組織がビジネスを行う
エコシステム形成型	<b>⑫プラットフォームモデル</b> 生産者であるBOP層と事業に関連する様々なステークホルダーが利用できるポータルサイトのようなプラットフォームを運営することで参入障壁を形成しながら市場自体を創造・拡大する
	<b>⑬消費ダイナミズムモデル</b> 同コンセプトの異なる性能価格帯の製品を揃え、市場への参入からBOP層の成長に合わせ段階的に製品の性能と利幅を高めていく
	<b>⑭事業複合型ダイナミズムモデル</b> 一つの事業でBOP層の生活向上・ライフスタイルの変化を実現し、新たなニーズに対して新たな事業に変化に応じて展開する
	<b>⑮廃棄物利活用モデル</b> BOP市場で発生する廃棄物を活用し新たな価値ある製品・サービスを安価に生み出し、環境保全と利益創出を両立させる

出所) 筆者作成



問題となる。そこで今回の研究においては BOP 市場層の割合の最も多いアフリカ市場に限定し、分析を進めていく。

また、事例分析の対象企業の選定には、『アフリカビジネスに関わる日本企業リスト 2017 年版』を使用した。BOP ビジネスを行っている日本企業 438 社のうち、現地法人、支店、駐在員事務所、現地出資先がアフリカに存在する企業 211 社のなかから無作為に抽出した 111 社について、各企業がアフリカでどのようなビジネスを行っているかを調べ、15 のビジネスモデルのどれに当てはまるかを個別に分析した（図表 2）。

図表 2 は抽出した企業及びそれに対応し分類したビジネスモデル一覧である。

ここで、我々の研究では、先行研究が分類した 15 のビジネスモデルに新たに 16 番目と 17 番目のモデルを追加することとした。以下が新たに追加した 2 つのモデルである。

⑯製品をアフリカナイズせずに販売する

⑰他社とアライアンスを組む

日本企業の事例を 15 のビジネスモデルに分類していく中で、アフリカを BOP 市場という特殊な市場として捉えず、一つの海外市場として自社の既存製品を輸出・販売しているケースが見出された。また、現地の起業家育成等の連携（ビジネスモデル①）だけではなく、アフリカの現地企業や現地の非営利法人、また第三国の法人とアライアンスを組みアフリカ市場に進出しているケースも見られた。これらいずれとも 15 のビジネスモデルのなかには分類できなかったため、16・17 番目のビジネスモデルとして追加することとした。

さらに分析を進めると、日本企業による BOP 市場でのビジネス展開は、ビジネス主体の観点から 3 つのパターンに分類することができた。1 つ目は資源・インフラ整備事業関連の商社・プラント型、2 つ目は自社製品の需要をより開拓するメーカー、3 つ目は社会貢献が主な目的である団体（CSR 活動として BOP 市場に参入する企業も含む）である（芝, 2011, pp. 199-200 を参照）。

以上 3 つの企業分類と 17 のモデル分類を 111 社の事例に対して行った。

### 3-4 検証結果と考察

図表 3 は、日本企業の 111 社の BOP 事例をビジネスモデルとビジネス主体でクロス集計したものである。

図表 3 において、点が多いものは日本企業がアフリカ進出する際に取り組みやすいビジネスモデルであり、点の少ないものは日本企業が未だ着手していないビジネスモデルであると推察できる。

まず、点の多いところに着目する。先行研究では日本企業はこれまで自己完結型のビジネスモデルを志向していたことが要因となり、パートナーシップを組みビジネスを創出す

図表2 業界別ビジネスモデル・企業分類一覧

企業名	モデル 番号	企業分類	企業名	モデル 番号	企業分類	企業名	モデル 番号	企業分類
電気・電子・情報機器・重電			自動車・輸送機器・中古販売			ソニー ミュージック	④⑤⑫	商社・プラ ント型
シャープ	⑦⑧	メーカー型	トヨタ	②⑬	メーカー型	総合商社・専門・中堅商社		
富士通	⑧	メーカー型	日産自動車	②⑫⑬	メーカー型	伊藤忠商事	②⑦⑫⑭⑰	商社・プラ ント型
三菱電機	⑥⑫	商社・プラ ント型	プリヂストン	⑬	メーカー型	三井物産	②⑦⑫⑭⑰	商社・プラ ント型
パナソニック	⑬⑭	メーカー型	ヤマハ発動機	①⑨⑫⑭	メーカー型	三菱商事	②⑦⑫⑭⑰	商社・プラ ント型
日立製作所	⑥⑦	商社・プラ ント型	スズキ	②⑬⑰	メーカー型	川商フーズ	⑬	商社・プラ ント型
NEC	④⑪⑬	メーカー型	本田技研工業	②⑬	メーカー型	太知 HD	⑭	商社・プラ ント型
オムロン	⑬	メーカー型	マツダ	②⑰	メーカー型	阪和興業	②	商社・プラ ント型
キャノン	①	メーカー型	近畿車輛	⑰	商社・プラ ント型	神戸物産	⑨⑪	商社・プラ ント型 社会貢献型
東芝	⑫	商社・プラ ント型	住友ゴム工業	②⑰	メーカー型	資源・エネルギー		
日立産機 システム	⑬	メーカー型	プリヂストン	②	メーカー型	日本植物燃料	⑤⑪⑭	商社・プラ ント型
ファナック	⑨	メーカー型	カービュー	④⑰	メーカー型	三井海洋開発	②	商社・プラ ント型
前川製作所	⑩	メーカー型	トラスト	⑰	メーカー型	Digital Grid	⑫⑬	商社・プラ ント型
三井ハイテック	⑬	メーカー型	ビー・フォア ード	④⑫⑰	メーカー型	農林水産		
三菱日立パワー システムズ	⑦	メーカー型	鉄鋼・金属・非金属			サカタのタネ	⑨⑬	メーカー型 社会貢献型
安川電機	⑬	メーカー型	伊藤忠丸紅鉄鋼	②⑰	商社・プラ ント型	海運・物流サービス		
横河電機	⑦⑨	メーカー型	新日鐵住金	②⑰	商社・プラ ント型	商船三井	⑫⑰	商社・プラ ント型
フジテック	⑬	メーカー型	水島合金鉄	②⑰	商社・プラ ント型	日本郵船	⑫⑰	商社・プラ ント型
古川電気工業	⑦	商社・プラ ント型	JFE スチール	⑦	商社・プラ ント型	郵船ロジスティ クス	⑫⑭	商社・プラ ント型
精密機器・医用機器			化学			金融サービス		
セイコー エプソン	⑬	メーカー型	サラヤ	⑦⑪	メーカー型	オリックス	⑰	メーカー型
リコー	⑬	メーカー型	資生堂	⑬	メーカー型	東京海上 HD	⑰	商社・プラ ント型
理想科学工業	⑧⑬	メーカー型	住友化学	⑦⑪⑭	社会貢献型	三菱東京 UFJ 銀行	⑥⑰	商社・プラ ント型
シスメックス	⑪⑭	メーカー型	日本ポリグル	⑬	メーカー型	旅行代理店		
富士フイルム	⑩⑪⑭	メーカー型 社会貢献型	カネカ	②⑫	メーカー型	HIS	⑬	メーカー型
HOYA	⑧⑬	メーカー型	関西ペイント	⑩	メーカー型 社会貢献型	道祖神	⑬	メーカー型
島津製作所	①⑬	メーカー型	高砂香料工業	②⑰	メーカー型	メディア・広告		
テルモ	①⑦	メーカー型	日本製紙	②⑫	メーカー型 社会貢献型	電通	⑩⑫	商社・プラ ント型
日本光電	①⑦	メーカー型	ヤヒロ	⑭	商社・プラ ント型	読売新聞	⑦⑫	商社・プラ ント型
一般機器			AGC 旭硝子	②⑰	メーカー型	NHK	⑦⑫	商社・プラ ント型
ダイキン工業	①⑧⑬⑯	メーカー型	医薬品			建設・設備・プラント・エンジニアリン グ		
三菱重工業	⑥⑰	商社・プラ ント型	アステラス 製薬	⑩⑰	メーカー型 社会貢献型	新菱冷熱工業	⑦	商社・プラ ント型



出所) 筆者作成

図表3 日本企業のBOPビジネスのビジネスモデル別分布

出所) 筆者作成

る必要のある BOP 市場において欧米企業に遅れを取っているとあった（平本・菅原, 2015）。しかし、本研究では、アフリカに進出している日本企業の事例をモデル分類したところ、パートナーシップを組む①②⑦⑱のようなビジネスモデルが数多く見られた。

このことから日本企業が BOP 市場においてパートナーシップの構築に成功していることがうかがえる。

また、メーカー型の事例では②⑬⑱のビジネスモデルが多い。②については、メーカーがアフリカに進出する際にアフリカナイズした製品を安価に生産するためには、市場内で原材料を入手できるネットワークを構築することが不可欠であることを意味している。⑬についても、BOP 市場であるアフリカで製品を販売するためにはアフリカナイズした製品を生産する必要があるため、性能・価格帯の幅を持たせた製品ラインナップとなることが推察される。⑱については先述したように、グローバル戦略を取っている企業にとってアフリカは海外進出する際の一市場として捉えており、そのような企業はアフリカに進出する際に製品の性質を変えることはしない。よって⑱のようなモデルが多数存在するのである。

次に点の少ないところに着目する。メーカー型の企業にインフラ整備を要する⑥のようなモデルが合わないように、ビジネス主体によっては適合しないビジネスモデルがあるため、クロス表の点が少ないところの全てが日本企業の着手できていないビジネスモデルであるとまでは言い切れない。その点も踏まえた上で、ここでは日本企業の BOP ビジネスにとって今後拡大の余地があると推察できる部分のみに着目していく。

第一に、企業主体の 3 つの型全てにおいて、④⑤のような通信技術を利用したビジネスモデルが極めて少ない。また第二に、商社・プラント型企业で⑫が多い一方で⑥が少ないことから、商社・プラント型の企業が得意とするインフラ整備のビジネスにおいて利益を創出するビジネスモデルが構築できていない可能性も読み取ることができる。よって我々は、主に通信分野、インフラ分野においてアフリカ市場の現状と日本企業の進出状況との間に大きなギャップが生じており、日本企業が今後 BOP 市場でプレゼンスを高めるためのビジネスチャンスはそこに潜んでいるという結論に至った。

### 3-5 日本企業の弱点

#### 3-5-1 通信分野

図表 3 において、15 のモデル全てが既に世界（大部分は欧米企業）で行われている BOP ビジネスであるのに比べ、日本企業は④⑤に相当する事例が少ないことから、インターネット・携帯電話の通信網や電子マネー取引を活用したビジネスモデルで遅れを取っていることがわかる。アフリカ市場はインターネットや携帯電話の通信網は普及しているにもかかわらず、日本企業はそれを有効活用出来ていないことが示唆される。事実、

GSMA の報告によれば 2016 年時点で世界全体のスマートフォン普及率が 51%であるのに対しアフリカは 30%であり、この差は今後一層縮まってくると予想されている (GSMA)。

また、アフリカでは「住む家が無くても、携帯電話は持っている」という状況が往々にして存在する程、携帯電話は必需品となっている。さらに、国家主導の海底ケーブル整備による回線の拡大やブロードバンドの急速な普及が顕著であり、2060 年にはアフリカのブロードバンド普及率は 99%を超えるとも予想されている (アフリカ開発銀行 “Africa in 50 years’ time”)。

その他、ケニアでは世界で最初に、携帯電話による送受金システムである「M-PESA」を導入した実績もある。「M-PESA」とは、携帯電話会社サファリコムが提供するサービスであり、携帯電話から送金や光熱費等の日常の支払いを行えるサービスである (高崎, 2017)。実際に筆者がケニアで実地調査を行った際には、中間層や貧困層も含め多くの市民が「M-PESA」を利用し、携帯電話から送金や支払いを行っていた。

このように、現在のアフリカではインターネットや携帯電話の普及が急速に拡大しており、国家も通信インフラの整備に力を入れている。マッキンゼーの調査によると、2025 年にはアフリカ市場で 3.6 億人のモバイルユーザーが出現することが予想され (salesforce HP)、こうした携帯インフラ・リソースを上手く活用していくことが、日本企業が世界の BOP ビジネス先発企業に対抗していく上で重要であると考ええる。

また、アフリカ市場は人口が多く、国土が広いという特徴があるため、face to face の販促活動ではカバーしきれない範囲が多数あると推測できる。そこで、オンライン上での販促活動は広い国土に存在する多くの顧客に対し、より効率的にアクセスできる手法であると言える。

つまり、BOP 市場における日本企業のビジネス戦略は、アフリカでのインターネットや携帯電話普及率の急成長等、最新の市場動向に合わせた新しいリソースのキャッチアップが遅れている可能性が指摘できる。日本企業は、伝統的な従来のビジネスモデルに捉われず、積極的に新たなビジネスモデルを展開していく必要があると我々は主張する。

### 3-5-2 インフラ分野

我々のサンプルでは、⑥先行投資モデルの事例があまり見られなかった。先行投資モデルとは、企業が金融機関等から投融資を受け BOP コミュニティにインフラ整備を行い、設備使用料をコミュニティ内の起業家が回収するというビジネスモデルである (池上, 2013)。長期的な視野において、利益を獲得するための基盤づくりであるため、短期的に利益が見込まれる保証はない。そのため、金融機関からの投融資を受け、リスクを負って先行投資に臨む事例は少ないのかもしれない。

しかしアフリカにおいてビジネスを展開するための最大の必要条件となるのが物流イン

フラである（池上, 2013）。道路や港湾、鉄道・空港といった物流インフラを整えて初めて貿易ができる。そもそもアフリカ大陸は広大であり、道路や港湾が整備されていなければ物資を運ぶことはできない。さらに、アフリカ大陸の54か国のうち16か国が内陸国であり、海に面していない（池上, 2013）。そうした内陸国は、港湾から複数の国境を跨いで物資を運ぶ必要があるため、一国では他国との貿易ができない上、時間的・経済的なコストの面でハンディキャップを負っている。未だ物流インフラの整備・維持に課題を持つアフリカにおいては、道路や港湾の状況が良くないことがビジネスにも影響を及ぼしていると考えられている（池上, 2013）。図表4は、アフリカ内陸国の貿易コストを表したものであり、時間的コストを左、経済的コストを右に示し、地図で色分けしている。ここでは、20フィートコンテナを港湾から各国へ輸送する際の日数・費用を示している（池上, 2013）。

図表4を見て明らかのように、内陸国は貿易コストが高いことがわかる。場合によっては、内陸国から沿岸部の港を持つ国に運ぶコストが、その港から海運で欧米やアジアに運ぶコストよりも高くつくこともある（池上, 2013）。内陸国は特に貿易的な不利を強いられていることがデータからも明らかであり、貿易にとって陸路（道路や鉄道）の整備は必要不可欠である。

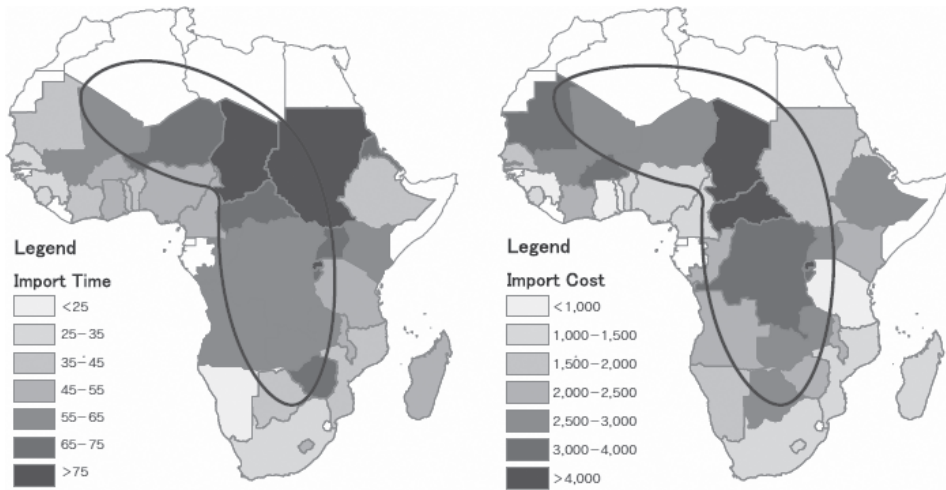
図表5は、港湾の平均滞留時間をグラフに表したものである（池上, 2013）。

グラフ右から2番目のモンバサ港は、ケニア唯一の国際貿易港であるとともに、東アフリカ最大の港であり、ケニアのみならずウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、東部DRC、南部スーダン、北部タンザニアと世界を繋ぐ玄関口となっている（池上, 2013）。一番右のダルエスサラーム港（DSM）は、タンザニアに存在する4つの国際貿易港の中で最大の貨物取扱量を誇る（池上, 2013）。モンバサ港、ダルエスサラーム港とも、港湾の平均滞留時間はロサンゼルス、ヨーロッパ、香港・シンガポールの6〜7倍にもなる。このことから港湾そのものの整備に加え、通関システムの整備が必要とされることがわかる。

このような港湾や道路などの交通インフラの未整備がもたらす影響は、単なる貿易コストの高騰にとどまらない（池上, 2013）。貿易コストが高いことにより、物価の高騰ももたらす。しかし国民の生活水準は低いままなので、外資系企業がASEAN諸国のようにアフリカでビジネスを行うインセンティブがないため、国の経済発展も進まなくなってしまう（独立行政法人国際協力機構）。

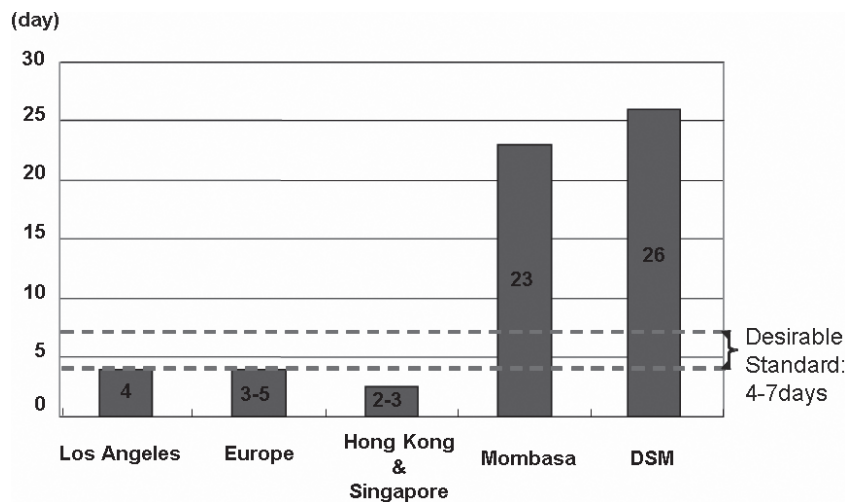
日本政府はJETRO・JICAを通じ、アフリカ諸国への支援を継続して行っている（独立行政法人国際協力機構）。日本企業もそうした機関と手を組んで、積極的に物流インフラ整備を行っていく余地があると考ええる。物流インフラを整えることで、アフリカがビジネスの対象としてより有力市場として注力されていくだろう。

図表 4 アフリカ内陸国の貿易コスト



出所) CBTI JICA Phase3

図表 5 港湾の平均滞留時間の比較



出所) CBTI JICA Phase3

## 4 まとめ

### 4-1 結論

先行研究では日本企業の BOP ビジネスは欧米企業から遅れを取っていると言われてきた。本論文の目的は、欧米企業と日本企業の BOP ビジネスの差異を分析し、日本企業による BOP ビジネスの弱点を見出すことにあった。その上で、一般の言説に反し、日本企業が BOP 市場においてビジネスを展開しプレゼンスを発揮している側面があることを指

摘するとともに、今後日本企業が BOP 市場でより一層中核となるビジネスを展開するためのチャンスがどこに潜んでいるかの手がかりを示すことで、日本企業が BOP 市場にて取り組むべき課題についての示唆を与えることも目指した。

我々の研究では、111 のサンプルの検討を通じて、日本企業が BOP 市場において積極的にビジネス活動を展開している事実が確認できた。また日本企業はインターネットや携帯電話を活用したビジネスモデルの取り組みが遅れており、今後日本企業がアフリカ市場で取り組むべき方向性としては、通信分野での積極的な事業展開が適しているとの示唆を与えた。また、日本企業がアフリカでビジネスをする際、現地に行って人材を育成するところから始めるため、現地に赴かずビジネスを行う欧米企業に比べ、日本水準の高いクオリティで仕事を行うことが出来る。インフラ分野はこの日本企業の特性を活かせる分野であり、この点でもアフリカ市場で強みを発揮できると考えられる。よって我々は、今後日本企業が BOP 市場でビジネスを行う際にビジネスチャンスの潜んでいる分野として、通信とインフラ分野であると結論付けた。

加えて、今回は 15 のビジネスモデルを基準に研究を進めたが、今後の BOP ビジネスにおいて、日本企業は伝統的な従来のビジネスモデルに捉われず、近年の BOP 市場の成長に合わせたビジネスモデルを展開することが求められていることも示唆された。

#### 4-2 本研究の課題

本研究で対象としたサンプルに関するデータは、インターネットによる情報収集や文献調査に基づいている。企業担当者へのヒアリング調査や、現地でのフィールド調査が叶わなかった。この点が一つ目の課題である。

また、本研究では先行研究に従う 15 のビジネスモデルと独自に追加した 2 つのモデルの、計 17 のビジネスモデルとして BOP ビジネスを把握することで研究を進めてきたが、成長が目覚ましい BOP 市場においてこれらのビジネスモデルで必要十分であるかどうかの検討が行えなかった。この点も本研究の課題である。

#### 引用文献

- [1] アフリカビジネスパートナーズ (2017) 『アフリカビジネスに関わる日本企業リスト 2017 年版』  
[https://abp.co.jp/PDF/ABP\\_List\\_Japanese\\_Companies\\_Doing\\_Business\\_in\\_Africa\\_Jpn\\_2017.pdf](https://abp.co.jp/PDF/ABP_List_Japanese_Companies_Doing_Business_in_Africa_Jpn_2017.pdf)  
 (アクセス 2018/12/5)
- [2] アフリカ開発銀行アジア代表事務所『アフリカビジネスに関わる日本企業リスト』  
[http://ab-network.jp/wp-content/uploads/2013/11/ListOfJapaneseCompaniesDoingBusinessInAfrica\\_JP\\_1601.pdf](http://ab-network.jp/wp-content/uploads/2013/11/ListOfJapaneseCompaniesDoingBusinessInAfrica_JP_1601.pdf)  
 (アクセス 2018/12/5)
- [3] 池上彰 (2015) 『池上彰のアフリカビジネス入門』, 日経 BP 社
- [4] 大塚 HD 株式会社『エジプト大塚製薬エジプトの輸液製造販売会社を買収』  
[https://www.otsuka.com/jp/hd\\_release/release/pdf.php?news=949](https://www.otsuka.com/jp/hd_release/release/pdf.php?news=949)  
 (アクセス 2018/12/5)



- [5] 国際医療展開セミナー『アフリカ諸国での日本の製品や医療技術の展開へ』 [http://kyokuhp.ncgm.go.jp/library/tenkai/tenkaiseminar\\_02.pdf#search=%27E3%83%86E3%83%ABE3%83%A2%E3%82%A2E3%83%95E3%83%AAE3%82%AB%27](http://kyokuhp.ncgm.go.jp/library/tenkai/tenkaiseminar_02.pdf#search=%27E3%83%86E3%83%ABE3%83%A2%E3%82%A2E3%83%95E3%83%AAE3%82%AB%27) (アクセス 2018/12/5)
- [6] 佐藤寛 (2010)『BOP ビジネスの可能性』 <http://www.ide.go.jp/library/Japanese/Research/Region/Asia/Radar/pdf/20100709.pdf> (アクセス 2018/12/5)
- [7] シスメックス HP『エジプトに現地法人を設立し、直接販売・サービスを開始』 <https://www.sysmex.co.jp/corporate/news/2018/180710.html> (アクセス 2018/12/5)
- [8] 高崎早和香 (2017)『アフリカ フィンテックが未来を変える』ジェトロセンサー2017年2月号 [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/b65e34cd54825211/20160116.pdf#search=%27E3%82%A2E3%83%95E3%83%AAE3%82%AB+E9%9B%BB%E5%AD%90E3%83%9E%E3%83%8D%E3%83%BC+E6%99%AE%E5%8F%8AE7%8E%87%27](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/b65e34cd54825211/20160116.pdf#search=%27E3%82%A2E3%83%95E3%83%AAE3%82%AB+E9%9B%BB%E5%AD%90E3%83%9E%E3%83%8D%E3%83%BC+E6%99%AE%E5%8F%8AE7%8E%87%27) (アクセス 2018/12/5)
- [9] タケダ HP『医薬品アクセス』 <https://www.takeda.com/jp/what-we-do/access-to-medicines/> (アクセス 2018/12/5)
- [10] タルン, カナ・クリシュナ, G. パレブ著 上原裕美子監訳 (2012)『新興国マーケット進出戦略:「制度のすきま」を攻める』, 日本経済新聞出版社.
- [11] テルモ株式会社 HP『サステナビリティレポート 2017』 [http://www.terumo.co.jp/archive/ser\\_j/Sustainability\\_Report\\_2017\\_J.pdf](http://www.terumo.co.jp/archive/ser_j/Sustainability_Report_2017_J.pdf) (アクセス 2018/12/5)
- [12] 電通 HP『電通、JICA の ODA 事業で、アフリカの「ブランディング」に挑戦』 <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2014/1104-003855.html> (アクセス 2018/12/5)
- [13] 東洋経済 ONLINE HP『カネカの付け毛、アフリカで大ヒットのなぜ』 <https://toyokeizai.net/articles/-/133746?page=3> (アクセス 2018/12/5)
- [14] 内藤智之『アフリカにおける ICT セクターの現状と発展可能性』 [https://www.ituaj.jp/wp-content/uploads/2017/08/2017\\_08-02-Special-ICTsectorAfrica-1.pdf#search=%27E3%82%A2E3%83%95E3%83%AAE3%82%AB+E9%80%9AE4%BF%A1+E7%8F%BE%E7%8A%B6%27](https://www.ituaj.jp/wp-content/uploads/2017/08/2017_08-02-Special-ICTsectorAfrica-1.pdf#search=%27E3%82%A2E3%83%95E3%83%AAE3%82%AB+E9%80%9AE4%BF%A1+E7%8F%BE%E7%8A%B6%27) (アクセス 2018/12/5)
- [15] 日刊工業新聞『未開市場に売って出る』 [http://www.atago.net/images/news/2012/nikkankogyo\\_20121005.pdf](http://www.atago.net/images/news/2012/nikkankogyo_20121005.pdf) (アクセス 2018/12/5)
- [16] 日経 ESG HP『ヤマハ発動機 途上国で「生涯の顧客」つかむ』 <http://business.nikkeibp.co.jp/atclef/15/239627/071300001/> (アクセス 2018/12/5)
- [17] 日経ビジネス『土地っ子になる YKK の覚悟』 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20100609/214850/> (アクセス 2018/12/5)
- [18] 日経ビジネス ONLINE HP『ビィ・フォワード「アフリカのアマゾン」目指す』 <https://www.google.co.jp/amp/s/business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/238739/021300236/%3fAMP=1> (アクセス 2018/12/5)
- [19] 日経ビジネス ONLINE HP『アフリカで開花、関西ペイントの「命を救う塗料」』 <https://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/101700463/> (アクセス 2018/12/5)
- [20] 日清食品 HD 会社『～日本の即席麺メーカー初のアフリカ進出～ケニア共和国での合弁事業開始について』 [https://cdn.nissin.com/gr-documents/versions/2013/news/3123\\_pdf\\_1.pdf#search=%27%E6%97%A5%E6%B8%85%E9%A3%9F%E5%93%81+E3%82%B1%E3%83%8B%E3%82%A2%27](https://cdn.nissin.com/gr-documents/versions/2013/news/3123_pdf_1.pdf#search=%27%E6%97%A5%E6%B8%85%E9%A3%9F%E5%93%81+E3%82%B1%E3%83%8B%E3%82%A2%27) (アクセス 2018/12/5)
- [21] 日本経済新聞 HP『富士通、NetApp と戦略的な IT インフラの実現に向け垂直統合型プラットフォーム「NFLEX」を提供』 [https://www.nikkei.com/article/DGXLRSP462364\\_W7A101C1000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLRSP462364_W7A101C1000000/) (アクセス 2018/12/5)
- [22] 日本経済新聞社『シャープ、中東・アフリカで白物家電拡大』 <https://www.nikkei.com/article/DGXNZO49456940R11C12A2TJ1000/> (アクセス 2018/12/5)
- [23] 日本経済新聞社『パナソニック、アフリカで「ガラケー」1月発売』 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO23656270Y7A111C1AM1000/> (アクセス 2018/12/5)

- [24] 日本光電『2018年3月期第2四半期決算説明会』[http://www.nihonkohden.co.jp/ir/material/pdf/setsume2018k02\\_note.pdf](http://www.nihonkohden.co.jp/ir/material/pdf/setsume2018k02_note.pdf) (アクセス 2018/12/5)
- [25] 日本光電 HP『ケニアに販売支店を開設』<http://www.nihonkohden.co.jp/news/17110201.html> (アクセス 2018/12/5)
- [26] 日本光電 HP『事業内容』<http://www.nihonkohden.co.jp/information/business.html> (アクセス 2018/12/5)
- [27] 日本製紙グループ HP『海外植林事業アフリカ』<https://www.nipponpapergroup.com/csr/forest/afforest/africa/> (アクセス 2018/12/5)
- [28] ニュースイッチ HP『東京海上 HD が成長に一手、南アフリカ保険大手 2 社に約 400 億円出資』<https://newswitch.jp/p/14366> (アクセス 2018/12/5)
- [29] ニュースイッチ HP『スズキがアフリカで初の 4 輪車生産、“最後のフロンティア”の最初はアルジェリアで』<https://newswitch.jp/p/13568> (アクセス 2018/12/5)
- [30] ニューストップ L, 2012.August.No.35『「迷ったらやる」姿勢で機会を逃さず海外進出を成功に導く』[http://www.atago.net/images/news/2012/newtop\\_1201208.pdf](http://www.atago.net/images/news/2012/newtop_1201208.pdf) (アクセス 2018/12/5)
- [31] ビーエムシーインターナショナル HP『付加価値税徴収・管理システムを通じてアフリカ市場進出』<https://ab-network.jp/wp-content/uploads/2013/12/9b817d8f70396c5b3ef6d7b941976e49.pdf> (アクセス 2018/12/5)
- [32] 日立建機『南部アフリカでの事業展開 (1960 年代中期～)』<https://ab-network.jp/wp-content/uploads/2014/01/2fbc221524d00b493dc021d20f8efcf8.pdf> (アクセス 2018/12/5)
- [33] 平本督太郎・菅原秀幸 (2015)『BoP ビジネスの成功要因の探求—15 のビジネスモデルと 3 つの理論的示唆—』[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaibs/6/2/6\\_KJ00010078269/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaibs/6/2/6_KJ00010078269/_pdf/-char/ja) (アクセス 2018/12/5)
- [34] 三菱重工 HP『エジプトに現地法人 MHI Technologies S.A.E を設立』<http://www.mhi.co.jp/news/story/1607255775.html> (アクセス 2018/12/5)
- [35] 三菱東京 UFJ 銀行『ケニア投資庁との業務提携について』<http://www.bk.mufg.jp/news/news2016/pdf/news0829.pdf> (アクセス 2018/12/5)
- [36] 三菱日立パワーシステムズ『南アフリカ共和国クシレ発電所向けボイラー初号機を引き渡し』<https://www.mhps.com/jp/news/20170907.html> (アクセス 2018/12/5)
- [37] 三菱日立パワーシステムズ HP『南アフリカ共和国クシレ発電所向けボイラー初号機を引き渡し出力 80 万 kW の超臨界圧石炭火力発電設備が商業運転を開始』<https://www.mhps.com/jp/news/20170907.html> (アクセス 2018/12/5)
- [38] 明治 HP『お菓子を通じて、みなさまの「笑顔」と「元気」を応援チョコレートの売上の一部を国連 UNHCR 協会を通じてアフリカの難民の子どもたちへ寄付。』[https://www.meiji.co.jp/corporate/pressrelease/2015/detail/20150323\\_01.html](https://www.meiji.co.jp/corporate/pressrelease/2015/detail/20150323_01.html) (アクセス 2018/12/5)
- [39] 守田正治『富士フィルムのアフリカでの取り組み—画像診断向上を目指して—』<http://www.jata.or.jp/rit/rj/376-18.pdf> (アクセス 2018/12/5)
- [40] 横河電機 HP『社会貢献活動 (中東・アフリカ)』<https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/sustainability/social/community/mafrica/> (アクセス 2018/12/5)
- [41] 横河電機株式会社 HP『社会貢献活動 (中東・アフリカ)』<https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/sustainability/social/community/mafrica/> (アクセス 2018/12/5)
- [42] 渡辺晃利『アフリカの明日を切り開く—コマツの取り組み—』<https://ab-network.jp/wp-content/uploads/2014/01/0bae6d96b69e999b249f608491ce85752.pdf> (アクセス 2018/12/5)
- [43] Africa Quest.com『アフリカ市場を強化！サントリーがナイジェリアの会社を買収で、製造・販売に乗り出す！』<http://afri-quest.com/archives/5493> (アクセス 2018/12/5)
- [44] Africa Quest.com『ケニアに次ぐ新拠点！ロート製薬、南アフリカのヘルス & ビューティメーカーを子会社化！』<http://afri-quest.com/archives/5444> (アクセス 2018/12/5)
- [45] Africa quest.com『急増するアフリカのインフラ整備需要を狙う！三菱重工、巨大市場エジプトに

- 現地法人を設立！』 <http://afri-quest.com/archives/7247>（アクセス 2018/12/5）
- [46] Africa Quest.com 『南アフリカに野村 HD、三菱電気、住友ゴムが拠点新設！日本企業のビジネス進出が加速！』 <http://afri-quest.com/archives/2775>（アクセス 2018/12/5）
- [47] Africa Quest.com HP 『建設設備工事で世界を掴む！』 <http://afri-quest.com/archives/6723>（アクセス 2018/12/5）
- [48] Africa Quest.com HP 『世界的イニシアチブに参画！アステラス製薬、開発国における保健医療へのアクセス向上にコミット！』 <http://afri-quest.com/archives/9430>（アクセス 2018/12/5）
- [49] AJINOMOTO 『味の素（株）と東洋水産（株）、ナイジェリア、インドにおける即席麺事業会社設立に向け合弁事業契約を締結』 [https://www.ajinomoto.com/jp/presscenter/press/detail/2014\\_04\\_03\\_2.html](https://www.ajinomoto.com/jp/presscenter/press/detail/2014_04_03_2.html)（アクセス 2018/12/5）
- [50] BOP ビジネス研究会（2011）『日本企業の BOP ビジネス』、日本能率協会マネジメントセンター。
- [51] BOP ビジネス研究会（2010）『BOP ビジネス政策研究会報告書』 <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g100203a01j.pdf>（アクセス 2018/12/5）
- [52] BRIDGESTONE HP 『会社情報』 <https://www.bridgestone.co.jp/corporate/outline/facilities/tire/europe.html>（アクセス 2018/12/5）
- [53] C. K. プラハラード著 スカイライトコンサルティング株式会社監訳（2005）『ネクスト・マーケット：「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』、英治出版。
- [54] cancerscan HP <https://cancerscan.jp/staff-3/>（アクセス 2018/12/5）
- [55] Canon HP 『キャノンのナイジェリア進出について』 [http://www.unido.or.jp/files/5.Presentation\\_Canon.pdf](http://www.unido.or.jp/files/5.Presentation_Canon.pdf)（アクセス 2018/12/5）
- [56] FANUC HP 『FANUC SOUTH AFRICA (PROPRIETARY) LIMITED』 <https://www.fanuc.co.jp/ja/service/europe/africa.html>（アクセス 2018/12/5）
- [57] Good Morning 『ZERO-MOZ プロジェクトで本を通じて熱帯の子どもたちを救いたい』 <https://camp-fire.jp/projects/view/1006>（アクセス 2018/12/5）
- [58] JICA 独立行政法人国際協力機構 『クロスボーダー交通インフラ対応可能性研究』 第 3 章 [https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/pdf/cbit\\_FR\\_03.pdf#search=%27CBTI+JICA%27](https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/pdf/cbit_FR_03.pdf#search=%27CBTI+JICA%27)（アクセス 2018/12/5）
- [59] IHI HP 『アフリカ初となる超々臨界圧大型石炭火力発電ボイラを受注 ～電力需要が急増しているモロッコで 2 件目の受注／日本が誇る最新鋭の石炭火力発電技術を導入～』 [https://www.ihico.jp/ihico/all\\_news/2014/resources\\_energy\\_environment/2014-10-02/index.html](https://www.ihico.jp/ihico/all_news/2014/resources_energy_environment/2014-10-02/index.html)（アクセス 2018/12/5）
- [60] IHI HP 『モザンビーク電力公社向けガス焚き複合火力発電所建設工事の契約締結について』 [https://www.ihico.jp/ihico/all\\_news/2016/resources\\_energy\\_environment/2017-3-16/index.html](https://www.ihico.jp/ihico/all_news/2016/resources_energy_environment/2017-3-16/index.html)（アクセス 2018/12/5）
- [61] JETRO 『2016 年度アフリカビジネス実証事業実施報告書（要旨）』 [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/services/african\\_business/pdf/2016\\_3.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/services/african_business/pdf/2016_3.pdf)（アクセス 2018/12/5）
- [62] JETRO 『テルモ、南部アフリカ市場に攻勢―新興市場開拓に挑戦する企業―』 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2012/05/4f9a65e884918.html>（アクセス 2018/12/5）
- [63] JETRO HP 『サカタネアフリカでビジネス紹介』 [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/world/africa/seminar\\_reports/pdf/20130226\\_2.pdf#search=%27%E3%82%B5%E3%82%AB%E3%82%BF%E3%81%AE%E3%82%BF%E3%83%8D+%E3%82%A2%E3%83%95%E3%83%AA%E3%82%AB%27](https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/africa/seminar_reports/pdf/20130226_2.pdf#search=%27%E3%82%B5%E3%82%AB%E3%82%BF%E3%81%AE%E3%82%BF%E3%83%8D+%E3%82%A2%E3%83%95%E3%83%AA%E3%82%AB%27)（アクセス 2018/12/5）
- [64] JETRO HP 『BOP ビジネス』 <https://www.jetro.go.jp/theme/bop/basic.html>（アクセス 2018/12/5）
- [65] JFE スチール HP 『モザンビークパイプライン用 26 インチ電縫鋼管 2 万 3 千トン受注』 <http://www.jfe-steel.co.jp/release/2013/02/130207-2.html>（アクセス 2018/12/5）
- [66] JICA HP 『サラヤ株式会社』 [https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv\\_partner/BOP/case/](https://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/BOP/case/)

- saraya.html (アクセス 2018/12/5)
- [67] JICA 独立行政法人国際協力機構『クロスボーダー交通インフラ (CBTI) とは?』[https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/pdf/cbti3\\_leaflet.pdf#search=%27CBTI+JICA%27](https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/pdf/cbti3_leaflet.pdf#search=%27CBTI+JICA%27) (アクセス 2018/12/5)
  - [68] JICA 独立行政法人国際協力機構『クロスボーダー交通インフラ対応可能性研究』第2章 [https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/pdf/cbit\\_FR\\_02.pdf#search=%27CBTI+JICA%27](https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/pdf/cbit_FR_02.pdf#search=%27CBTI+JICA%27) (アクセス 2018/12/5)
  - [69] Kaneka HP『カネカロン アフリカ市場調査プロジェクト』<https://www.kaneka.co.jp/recruit/project/03.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [70] LIXIL HP『みんなにトイレをプロジェクト 2018』<https://www.lixil.co.jp/minnanitoirewopj/> (アクセス 2018/12/5)
  - [71] M&Aonline HP『【明治ホールディングス】M & A をテコに「医薬品」が存在感増す』<https://maonline.jp/articles/meijihd171221> (アクセス 2018/12/5)
  - [72] Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2011)『The Big Idea: Creating Shared Value』<https://pdfs.semanticscholar.org/e9aa/2361d3e3fe7f9cd741248f41928cf822c94e.pdf> (アクセス 2018/12/5)
  - [73] MODEC HP『西アフリカ』<https://www.modec.com/jp/project/locations/westafrica.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [74] NEC HP『モザンビークで“お金の新ストーリー”を作る日本植物燃料』<https://wisdom.nec.com/ja/innovation/2017052501/index.html> (アクセス 2018/12/05)
  - [75] OMRON HP『世界地域別サービス事情』<https://www.fa.omron.co.jp/support/global/> (アクセス 2018/12/5)
  - [76] Organic Solutions Rwanda HP『OSR について』[http://osrwanda.com/ja/about\\_osr.html](http://osrwanda.com/ja/about_osr.html) (アクセス 2018/12/5)
  - [77] Organic Solutions Rwanda HP『商品とサービス』<http://osrwanda.com/ja/products.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [78] Panasonic HP『NPO の皆様へ【アフリカ分野】』<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/africa.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [79] Panasonic HP『南アフリカにてパナソニック再始動—「Panasonic South Africa Launch 2015」を開催』<https://news.panasonic.com/jp/topics/2015/43696.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [80] PHILIA『私の現場主義』<http://ab-network.jp/wp-content/uploads/2014/01/ce37c70e584816c157fd418e522b17d0.pdf> (アクセス 2018/12/5)
  - [81] PR Newswire『Sony Music Entertainment Grows Presence In Africa』<https://www.prnewswire.com/news-releases/sony-music-entertainment-grows-presence-in-africa-300224672.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [82] PRESIDENT Online HP『アフリカで大成功! 2 “新興国のアマゾン”へ』<https://president.jp/articles/-/22831?display=b> (アクセス 2018/12/5)
  - [83] Rakuten Kobo HP『Our company』<https://www.kobo.com/aboutus> (アクセス 2018/12/5)
  - [84] RBBTODAY『富士通とスマイル・テレコムズ、アフリカや中近東市場向けに WiMAX VoIP 端末を提供開始』<https://www.rbbtoday.com/article/2009/06/02/60260.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [85] Reuters HP『焦点: ダイキン海外展開、アフリカに照準 インド成功の立役者を投入』<https://jp.reuters.com/article/daikin-idJPKCN1L51JW> (アクセス 2018/12/5)
  - [86] salesforce HP『急速に進む ICT 化アフリカのモバイル市場最前線』<https://www.salesforce.com/jp/blog/2017/02/african-mobile.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [87] SARAYA HP『2014 年 3 月アフリカ・ウガンダでアルコール手指消毒剤の現地生産を開始』<https://www.saraya.com/news/2014/093523.html> (アクセス 2018/12/5)
  - [88] SENRI HP <https://afri-inc.com/aspiration/> (アクセス 2018/12/5)
  - [89] sysmex『ニュースリリース』<https://www.sysmex.co.jp/corporate/news/2018/180710.html> (アクセス 2018/12/5)

セス 2018/12/5)

- [90] TEGE UNITED ARROWS 『カルチャーのある服づくりを ～クオリティへの思いが生み出した「TÉGÊ UNITED ARROWS」』 <http://www.fragmentsmag.com/2014/07/tege-united-arrows-interview/> (アクセス 2018/12/5)
- [91] Yusen Logistics HP 『日経フォワード初！北アフリカ向け掲載サービス発売』 <https://www.yusen-logistics.com/jp/resources/press-and-media/1956> (アクセス 2018/12/5)
- [92] ZUU online 『インド市場が熱い! マルちゃん&味の素の参入で即席麺の「戦国時代」が加速』 <https://zuuonline.com/archives/124839> (アクセス 2018/12/5)

